



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR INVESTIČNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI CZECH NUTRITION, S.R.O

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF INVESTMENT ACTIVITY FOR CZECH NUTRITION, S.R.O.

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Dominik Byrtus

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2016

Tato verze bakalářské práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla bakalářská práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Byrtus Dominik**

---

Účetnictví a daně (6202R049)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr investiční činnosti společnosti Czech Nutrition, s.r.o**

v anglickém jazyce:

**Entrepreneurial Intention of Investment Activity for CZECH NUTRITION, s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ČERVENÝ, R., J. FICBAUER, A. HANZELKOVÁ a M. KEŘKOVSKÝ. Business plán: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016



## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na vypracování podnikatelského záměru investiční činnosti reálné společnosti. Popisuje obecnou strukturu podnikatelského plánu, jeho druhy a specifikuje nejčastěji používané analýzy. Na základě teoretických poznatků zahrnuje praktické analýzy prostředí podniku. V poslední části této práce je specifikovaný investiční plán, jeho hlavní výhody a rizika. Závěrem je konečné rozhodnutí o realizaci navrhované investice.

## **Abstract**

The bachelor thesis is focuses on proposal of Entrepreneurial Intention of Investment Activity for real company. Describes a general structure of business plan, its types and specifies the most used analysis. Based on theoretical knowledges the practical analysis of company surrounding is included. In the last part of this thesis there is specified an investment plan, its main advantages and risks. In the conclusion there is a final decision about realization of proposed investment.

## **Klíčová slova**

podnikatelský plán, rozvoj podniku, prostředí podniku, SWOT matice, Porterův model pěti sil, analýza, finanční plán, cash flow

## **Key words**

business plan, business development, company surroundings, SWOT matrix, Porter's five forces model, analysis, financial plan, cash flow

### **Bibliografická citace**

BYRTUS, D. *Podnikatelský záměr investiční činnosti společnosti Czech Nutrition, s.r.o.*, Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 78 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

.....

Dominik Byrtus

## **Poděkování**

Chtěl bych tímto poděkovat panu Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za odborné vedení mé práce, trpělivost, cenné a vždy vstřícné rady. Dále děkuji zástupcům dotčeného subjektu za čas, který mi obětovali a materiály, které se mnou sdíleli a bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě oceňuji i trpělivost a podporu mé rodiny a přátel.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NEBOLI BUSINESS PLÁN.....	12
1.1.1 Požadavky na podnikatelský záměr.....	13
1.1.2 Obecná struktura podnikatelského záměru.....	13
1.1.3 Dělení podnikatelských plánů .....	20
1.2 PRŮZKUM A ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ.....	22
1.2.1 Analýza vnějšího prostředí .....	22
1.2.2 Analýza vnitřního prostředí .....	28
1.3 HODNOCENÍ PODNIKOVÝCH INVESTIC.....	30
1.3.1 Metoda čisté současné hodnoty .....	30
1.3.2 Metoda doby návratnosti .....	30
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	31
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	32
ZÁVĚR.....	33
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	34
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	37
SEZNAM GRAFŮ .....	38
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	39
SEZNAM TABULEK .....	40
SEZNAM PŘÍLOH.....	41
PŘÍLOHY .....	I

## ÚVOD

V dnešní době, kdy jsou podmínky pro odstartování svého vlastního podnikání velice jednoduché, vzniká v České republice každý rok obrovské množství nových firem. V roce 2015 to bylo 26 953, což je nejvíce od roku 2007. V tomtéž roce zároveň v ČR zaniklo nejvíce firem od roku 2011 (Bisnode, 2016). S tímto trendem se samozřejmě zvyšuje i číslo firem, které „nepřežijí“ ani svůj první rok na trhu. Mnoho společností se zakládá bez uvážení a bez propracovanějších plánů do budoucna. Absence finančního plánu, neuvědomění si hrozeb trhu a slabín zakládaného podniku, spolu s riziky, které na začínající podnikatele čekají, často posílají i velmi nadějně a nápadité firmy do hlubin finančních ztrát a dluhů.

Podnikatelské plány jsou dnes hojně využívaným prostředkem k utřídění si myšlenek a posouzení, zdali má smysl danou podnikatelskou příležitost, či investici uvádět do reality. Firmy, které takovýmto dokumentem disponují, mají nad stávajícími a nově vznikajícími konkurenty velký náskok.

Lidem a firmám s nápadem, může pro začátek stačit sestavit si seznam myšlenek a utřídít si tak všechny své nápady. Už takový seznam, můžeme považovat za jednoduchý podnikatelský plán. Když se bude zacházet víc a víc do detailů, bude se prohlubovat i studie podnikatelského záměru a může se tak jednoduše dostat až k plnému podnikatelskému plánu, se všemi náležitostmi.

Sestavit kvalitní podnikatelský plán, vyžaduje pokročilé znalosti o financích, marketingu, analýzách trhu a strategickém plánování. I z tohoto důvodu využívají dnešní podnikatelé stále častěji externího dodavatele, který jim podnikatelský plán poskládá na míru.

I přes snižování hodnoty a přínosů podnikatelských plánů, které se u mnoha lidí objevuje, je jasné, že je mnohem lepší mít při plavbě ve vodách byznysu kompas, než plout a nevědět kam.

## CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je sestavení podnikatelského záměru pro investiční činnost dotčeného subjektu. Dotčený subjekt realizuje svou ekonomickou činnost na trhu s potravinovými doplňky pro fitness, a aby mohl být podnikatelský záměr sestaven, jsou definovány tyto dílčí cíle.

- Pomocí strategické analýzy vnějšího prostředí identifikovat příležitosti a hrozby podniku.
- Pomocí strategické analýzy vnitřního prostředí identifikovat silné a slabé stránky podniku.
- Navrhnout a posoudit ekonomickou efektivnost možné investice.
- Posoudit možnost doporučení navrhovaného podnikatelského záměru k realizaci

V práci bude nejdříve popsán teoretický základ pro pochopení metody tvorby podnikatelských plánů a dílčích analýz.

Poté budou na tomto základě vypracovány postupně vnější a vnitřní analýza okolí podniku. Pro aplikaci vnější analýzy makroprostředí, bude použita analýza SLEPT a pro mikroprostředí Porterův model pěti sil. K vnitřní analýze podniku bude využita metoda ve struktuře „7P“. Ze získaných informací bude sestavena SWOT matice, která bude představovat podklad pro navržení podnikatelského záměru s cílem zrychlení růstu společnosti a zvýšení tržeb.

Nakonec bude vypracován samotný podnikatelský záměr. V něm bude na základě provedených analýz navrženo řešení pro rozvoj podniku, jakož i ekonomický rozbor návrhu, analýza možných rizik a finanční výhledy na následujících 5 let v pesimistické, realistické a optimistické variantě. Cílem je, aby byl návrh řešení ekonomicky výhodný a na základě toho mohl být doporučen k realizaci.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bude sepsána problematika podnikatelského plánu po stránce teoretické a bude sloužit jako teoretický základ pro analytickou a praktickou část.

## 1.1 Podnikatelský záměr neboli business plán

*„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku“* (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 11).

Podnikatelský záměr se používá při komunikaci s cizími subjekty a zpracovává se jako predikce vývoje podniku. Zachycuje podrobné cíle podniku a cesty k jejich dosažení a díky rozpoznání hrozeb a příležitostí trhu umožňuje odhalit neproveditelnost nápadu nebo chybnou úvahu dříve, než se provede v praxi, a to se zbytečně obětovanými náklady. Takový dokument poskytuje v praxi informace pro majitele podniku, banky, investory nebo podnikový management (Šiman, Petera, 2010, s. 46).

Shromažďuje všechny vlivy působící na podnik zevnitř či z vnějšku. Po přečtení podnikatelského záměru by měly být objasněny důvody reálnosti a dosažitelnosti záměru (Srpková, Svobodová, Skopal a kol., 2011, s. 14).

*„Business plán by měl být konkrétním vyjádřením záměru podnikatele, jeho business strategie a nástrojem pro její realizaci v každodenní praxi organizace. Strategie na všech úrovních by vždy měly reflektovat existující předpoklady pro podnikání, vyplývající z externího prostředí organizace, z její momentální interní situace a také konkrétní fáze životního cyklu“* (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 3).

Podnikatelský záměr se sestavuje například při:

- zakládání podniku,
- přeformulování či změně cíle, poslání a vize podniku,
- podstatných změnách vnějšího či vnitřního prostředí podniku,
- potřebě externího kapitálu,
- rozšiřování podniku (Šiman, Petera, 2010, s. 46)



### **1.1.1 Požadavky na podnikatelský záměr**

Podnikatelský záměr musí především vyzdvihovat v jednoduché a stručné formě výhody produktu respektive služby. Obecně by tedy neměl přesahovat 50 stránek a měli by mu porozumět i lidé bez hlubších technických znalostí. Investoři oceňují kritické zhodnocení slabých míst a rizik projektu, a co nejrealističtější pohled na budoucnost. Na druhou stranu je důležité upozornit i na silné stránky a konkurenční výhody projektu. Z finanční stránky musí prokázat, že je firma schopna dostat svým závazkům a zhodnotit rizikový kapitál investorů. Na vše je potřeba nahlížet přiměřeně optimisticky a zároveň nebýt příliš pesimistický. Přílišný optimismus by totiž mohl snížit důvěryhodnost záměru, na druhou stranu příliš pesimistický přístup může záměru ubrat na atraktivitě (Fotr, Souček, 2005, s. 309).

### **1.1.2 Obecná struktura podnikatelského záměru**

Neexistuje žádná závazná struktura podnikatelského záměru. Každý adresát, ať už je to investor, banka či sám podnikatel, mohou mít vždy odlišné požadavky a mohou žádat rozličný rozsah a skladbu doložených dokumentů. Obecná struktura použita v této kapitole je jednou z mnoha možností a příkladem toho, co vše se může v podnikatelském záměru objevit (Srpková, Svobodová, Skopal a kol., 2011, s. 14).

#### **1. Titulní strana**

Úvodní strana obsahuje sumarizaci základních informací podnikatelského záměru. Autor zde většinou uvádí náležitosti jako například:

- název projektu,
- logo,
- kontaktní údaje (Koráb, Režňáková, Peterka 2007, s. 36).

Pro pořádek je na titulní stranu možno vložit i prohlášení:

*„Informace v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné nebo elektronické podobě bez písemného souhlasu autora“* (Srpková, Svobodová, Skopal a kol., 2011, s. 14).

## **2. Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn je kapitola, která má za úkol podnítit zájem u investorů. Díky tomu, že exekutivní souhrn je prakticky stručné shrnutí podnikatelského záměru a jeho myšlenky, je téměř vždy jeho úkolem vzbudit zvědavost, aby si jej adresát přečetl jako celek. Píše se převážně až po úplném sestavení podnikatelského záměru a to v rozsahu okolo 2 stran (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 36).

*„Prostřednictvím shrnutí podnikatel postihuje nejdůležitější složky svého podnikání a zaměřuje se na tyto body:*

- *jméno a místo podnikání,*
- *obchodní koncept,*
- *prodáváný produkt/slужba,*
- *plněná potřeba na trhu,*
- *konkurenční výhoda,*
- *klíčové faktory úspěchu,*
- *ziskovost,*
- *momentální situace,*
- *účel podnikatelského plánu,*
- *potřeba investice“* (Jak sepsat podnikatelský plán, 2012).

## **3. Popis podniku**

Popis podniku je kapitola, ve které je důležité přiblížit adresátovi základní informace o společnosti.

Jednak je důležité zprostředkovat představu o tom, na jakém trhu se podnik pohybuje, jak je velký a jakých pokroků od určité doby dosáhl, a také o vizi, hodnotách, cílech a kapitálové struktuře (Jak sepsat podnikatelský plán, 2012).

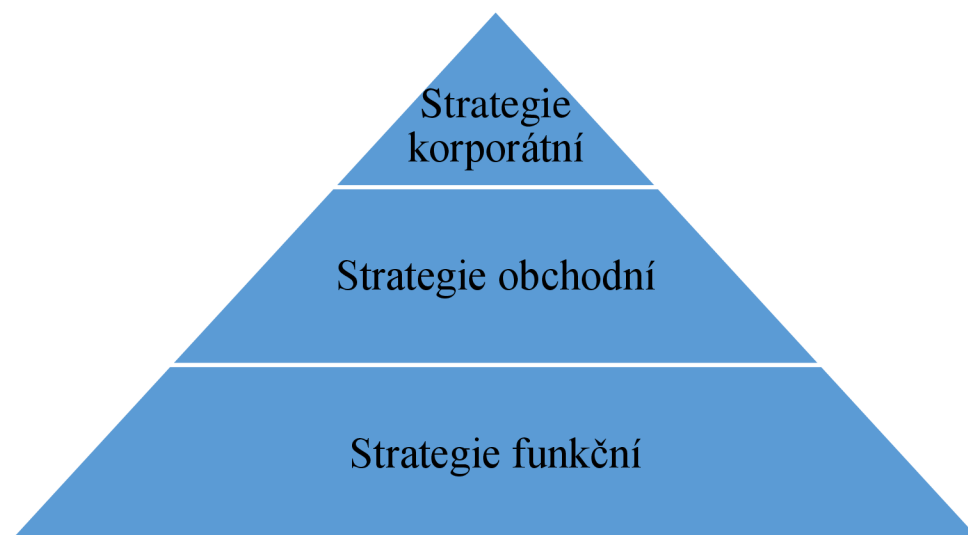
## **4. Průzkum a analýza tržního prostředí**

Vzhledem k obsáhlosti této části podnikatelského plánu bude průzkum a analýza tržního prostředí detailněji rozepsána v kapitole číslo 2.2.

## 5. Volba strategie

Strategie, kterou si firma volí většinou na určité období, je spojena s dlouhodobými cíli, a tedy tím, jakého stavu chce firma dosáhnout. Nejčastěji se strategické cíle popisují metodou **SMART**. Cíl, který je SMART by měl splňovat následující:

- **S** (*stimulating*) - stimulovat k dosažení nejlepších možných výsledků,
- **M** (*measurable*) - ke zjištění naplnění či nenaplnění cíle, by měl vykazovat měřitelné hodnoty,
- **A** (*acceptable*) - cíl by měli akceptovat všichni stakeholders, tedy ti, kteří mají cokoliv společného s firmou,
- **R** (*realistic*) - být reálně dosažitelný,
- **T** (*timed*) - být ohraničen časovým horizontem (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 16).



Obr. 1: Hierarchie firemních strategií (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 25)

### ➤ **Strategie korporátní** (Vize a mise)

Z korporátní strategie vychází všechny strategie následující.

Vize - Vychází ze základních hodnot firmy a v krátkosti popisuje představy o budoucím obrazu firmy (Jakubíková, 2008, s. 20-21).

Mise - Popisuje hlavní smysl existence firmy a vztahy k ostatním subjektům (Jakubíková, 2008, s. 20-21).

➤ **Strategie obchodní** (Trhy a zákazníci)

V obchodní strategii by měly být popsány strategické cíle pro jednotlivé 7P marketingového mixu a popsány cesty k jejich dosažení (Keřkovský, Vykpěl, 2006, s. 189).

➤ **Strategie funkční** (Řízení a rozvoj zdrojů)

Navazuje na strategii obchodní a měla by konkretizovat a rozpracovat jednotlivé 7P, a to například do podoby rozvoje lidských zdrojů, marketingu, IT atd. (Keřkovský, Vykpěl, 2006, s. 189)

## **6. Výrobní plán**

Výrobní podniky ve svém podnikatelském plánu přidávají i kapitolu výrobní plán, na druhou stranu podniky nabízející služby mohou zahrnout plán obchodní. Tato kapitola se přidává, pokud nebyl výrobní, či obchodní proces podniku dostatečně popsán v kapitole popis podniku (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 85-86).

## **7. Marketingová strategie**

*„Marketingová strategie v zásadě řeší tři okruhy problémů (tři typy rozhodnutí):*

- *výběr cílového trhu,*
- *určení tržní pozice produktu,*
- *rozhodnutí o marketingovém mixu“* (Srpková, Svobodová, Skopal a kol., 2011, s. 22-23).

Vzhledem k vypracování rozšířeného marketingového mixu v analýze vnitřního prostředí podniku, budou tato 4P popsána spolu s rozšířenou verzí 7P (Srpková, Svobodová, Skopal a kol., 2011, s. 22-23).

## **8. Vedení a lidé**

Cílem této kapitoly je informovat o všech lidech, kteří se v podniku nacházejí. Do detailu popsat jednotlivé pozice, jejich povinnosti, zodpovědnosti a pravomoci. Kapitola má také za cíl přesvědčit případné investory, že v podniku se nacházejí ty nejpovolanější osoby. Investoři v konečném důsledku nabízejí svůj kapitál právě těmto lidem. Tudiž není od věci vyjmenovat i zkušenosti jednotlivých členů managementu a

osobní kvality související se zdárným plněním cílů (Jak sepsat podnikatelský plán, 2012).

## **9. Finanční plán**

Cílem finančního plánu je zajistit, aby podnikatelský plán dával smysl po finanční stránce. Tedy aby byl k dispozici potřebný kapitál pro realizaci plánu, aby vykazoval potřebný zisk a aby byl z dlouhodobého hlediska finančně udržitelný. Měl by informace o finančních tocích a stavech rozpracovat pro jednotlivá období a pro varianty s různou mírou optimismu. Pesimistická varianta předpovídá zhoršení stávajících tendencí, realistická varianta kalkuluje se zachováním stávajících trendů a optimistická varianta počítá se zlepšením oproti současným tendencím. Pesimistická varianta předpovídá zhoršení stávajících tendencí, realistická varianta kalkuluje se zachováním stávajících trendů a optimistická varianta počítá se zlepšením oproti současným tendencím (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 152).

Ve finančním plánu se může objevit množství tabulek a výpočtů a mimo jiné také:

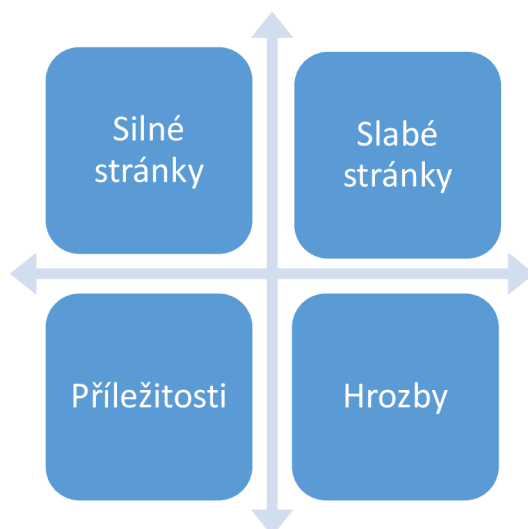
- shrnutí finančních potřeb podniku,
- základní účetní výkazy pro různá období, jako:
  - cash-flow,
  - výkaz zisku a ztrát,
  - rozvaha,
  - analýza bodu zvratu,
- shrnutí vlastních a cizích zdrojů (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 88).

## **10. SWOT matice**

SWOT matice je nástrojem k přehlednému shrnutí výstupů z mnoha analýz například 7S, SLEPT, Porterův model pěti sil atd. (Jakubíková, 2008, s. 104).

Název SWOT je akronymem čtyřech anglických slov:

- S (strenghts) – silné stránky podniku,
- W (weaknesses) – slabé stránky podniku,
- O (oportunities) – příležitosti,
- T (threats) – hrozby (Kozel a kol., 2006, s. 39).



Obr. 2: SWOT analýza (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 48)

SWOT analýzu můžeme rozdělit na dvě analýzy, a to na SW a OT. Jelikož faktory analýzy OT přicházejí z vnějšího prostředí, tedy makroprostředí a mikroprostředí, je výhodnější začínat od analýzy OT. Následně potom vypracovat analýzu SW, jejíž faktory přicházejí z vnitřního prostředí podniku (Jakubíková, 2008, s. 103).

### 11. Hodnocení rizik

K analýze a hodnocení rizik je vhodné použít přehlednou a sofistikovanou **metodu RIPRAN**. Metoda se skládá ze čtyř kroků:

- 1) identifikace nebezpečí – sestavení seznamu nebezpečí v tabulce (viz tab. 1),
- 2) kvantifikace rizik – určení pravděpodobnosti rizika, jeho dopadu na projekt a hodnoty rizika (viz tab. 1),
- 3) reakce na rizika (viz tab. 3),
- 4) celkové posouzení rizik (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 91).

Tab. 1: Příklad tabulky pro kroky 1. a 2. krok (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 90-91)

Číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.					

Tab. 2: Příklad tabulky pro 3. krok (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 93)

<b>Pořadové č. rizika</b>	<b>Návrh na opatření</b>	<b>-Předpokládané N -Termín realizace -Vlastník rizika</b>	<b>Nová hodnota sníženého rizika</b>
<b>1.</b>			

Tab. 3: Verbální posouzení pravděpodobnosti výskytu rizika (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 91)

Vysoká pravděpodobnost „VP“	nad 33 %
Střední pravděpodobnost „SP“	10-33 %
Nízká pravděpodobnost „NP“	pod 10 %

Tab. 4: Verbální ohodnocení míry dopadu na projekt (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 92)

Velký nepříznivý dopad na projekt	VD
Střední nepříznivý dopad na projekt	SD
Malý nepříznivý dopad na projekt	MD

Tab. 5: Verbální hodnota rizika (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 92)

Vysoká hodnota rizika	VHR
Střední hodnota rizika	SHR
Nízká hodnota rizika	NHR

Tab. 6: Tabulka pro přiřazení hodnoty rizika (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 92)

	VD	SD	MD
VP	VHR	VHR	SHR
SP	VHR	SHR	NHR
NP	SHR	NHR	NHR

## 12. Harmonogram realizace

Harmonogram realizace nebo taky časový plán je rozpracování dílčích aktivit projektu, nejlépe do grafické podoby. Je možno k tomu využít různých tabulek s časovými milníky, ale mezi propracovanější a nejčastěji využívanou techniku patří například Ganttův diagram (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 84).

### **13. Shrnutí a závěr**

Ve shrnutí by se mělo uvést celkové strategické zaměření projektu, a jak dopomáhá ke splnění dlouhodobých cílů firmy. Dále je potřeba odůvodnit, proč firma očekává od projektu úspěch. Nakonec je možno uvést jedinečné rysy firmy a stanovit požadavek na finanční zajištění projektu, spolu s uvedením vlastnického podílu firmy, který náleží jejím zakladatelům (Fotr, Souček, 2005, s. 308).

### **14. Přílohy (smlouvy a jiné dokumenty)**

Do přílohy je možno vložit dokumenty, které mohou souviset s podnikatelským záměrem nebo samotnou podnikatelskou činností, např. finanční výkazy, fotografie produktu, smlouvy, výpis z obchodního rejstříku, reference nebo životopisy významných osobností firmy, výsledky a ukázky marketingových aktivit a výsledky prodeje (Fotr, Souček, 2005, s. 308-309).

#### **1.1.3 Dělení podnikatelských plánů**

Struktura a náležitosti podnikatelského záměru jsou závislé na mnoha faktorech, proto je lze dělit na několik skupin, ve kterých dochází k modifikacím a úpravám konečného dokumentu (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 8-9).

##### Dělení dle adresáta podnikatelského plánu:

- a) Business plan je zpracován pro již existující firmu,
- b) Business plan je zpracován s cílem získat pro podnikání partnera,
- c) Business plan je zpracován pro banku (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 8-9).

##### Dělení dle rozsahu podnikatelského plánu:

- a) Elevator pitch  
Slouží k rychlé a efektivní ústní prezentaci podnikatelského záměru maximálně během 1 minuty (Co obsahuje podnikatelský plán, © 1997-2015).



b) Executive summary

Jedná se o krátkou verzi podnikatelského záměru v maximální délce 1-2 strany A4. Je výstižný a předkládáme jej investorům a bankám pro základní představení firmy a obchodní příležitosti (Economia, a.s., Hospodářské noviny IHNED.cz, 2013).

c) Zkrácený podnikatelský plán

Rozsah i podrobnost dokumentu se pohybuje mezi executive summary a plným podnikatelským plánem a je určen pro první představení investorovi. (Co obsahuje podnikatelský plán, © 1997-2015).

d) Plný podnikatelský plán

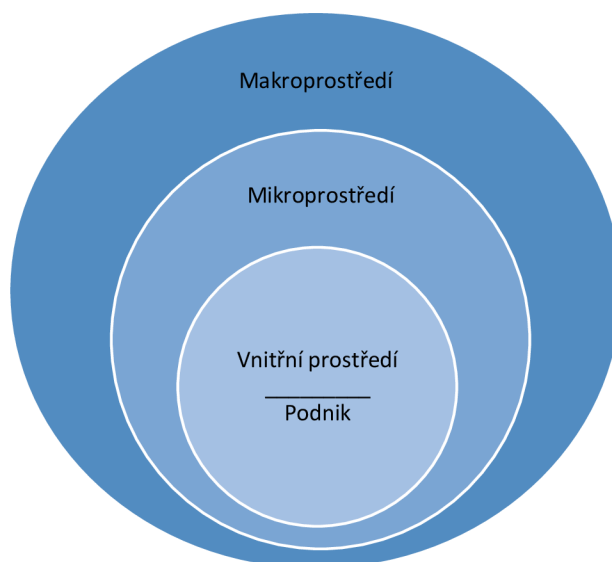
Jsou v něm zastoupeny stejné položky jako v Executive summary, ale obsahuje detailní analýzy a popisy podniku. Rozsahem je nejdelší ze všech variant (Start Podnikání, 2016)

## 1.2 Průzkum a analýza tržního prostředí

Každý podnik, který existuje, má své tržní prostředí, které ho ovlivňuje. Vzhledem k tomu, že trh je místo kde se setkává nabídka s poptávkou, je důležité, aby podnikatel svůj trh dokonale poznal a dokázal analyzovat proměnné, které jeho činnost mohou ovlivňovat. Nejzákladnější dělení tržního prostředí je na prostředí vnější a vnitřní (Jak sepsat podnikatelský plán, 2012).

### 1.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí podniku zkoumá externí prostředí, ve kterém podnik působí a spočívá v nalezení příležitostí a hrozeb (Blažková, 2007, s. 53-54).



Obr. 3: Vnitřní prostředí podniku a rozdělení vnějšího prostředí (Jakubíková, 2008, s. 82)

Takovéto prostředí se dá dále dělit na makroprostředí a mikroprostředí.

*„Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu“* (Jakubíková, 2008, s. 82).

## **ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ**

Makroprostředí je charakteristické tím, že zahrnuje vlivy, okolnosti a situace, které podnik může jen stěží ovlivnit nebo nemůže ovlivnit vůbec (Jakubíková, 2008, s. 82).

Hlavním důvodem, proč se analýza makroprostředí provádí, je zjišťovat trendy, které se v makroprostředí objevují a predikovat jejich vývoj v budoucnosti. Při provádění analýzy makroprostředí musíme mít na paměti, že nás neovlivňuje pouze okolí nám nejbližší, ale také vlivy globální, tedy přicházející ze zahraničí (Kozel, 2006, s. 16-18).

Pro přehlednější analýzu makroprostředí lze využít analýzy SLEPT. Název analýzy SLEPT je složenina počátečních písmen anglických slov, které označují pět hlavních oblastí, které by měly být analyzovány, a to:

- **S** (*social*) - společensko-demografické faktory,
- **L** (*legal*) - legislativní faktory,
- **E** (*Economic*) - ekonomické faktory,
- **P** (*Political*) - politické faktory
- **T** (*Technological*) - technologické faktory (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 54).

Analýza SLEPT se může objevovat i v různých modifikacích, jako je například analýza PEST, SLEPTE, PESTL a STEP. Jedná se ale vždy o stejný typ analýzy makroprostředí. U analýzy SLEPTE je však přidáno „E“ jako Environmental (životní prostředí) (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 54).

### ***Společensko-demografické faktory***

Trhy na kterých se firmy nacházejí, vytvářejí vždy lidé. Tito lidé tvoří poptávku po produktech, které firma nabízí a tak je zapotřebí sledovat základní demografické kategorie celé populace, ale i jednotlivých rodin (Kozel, 2006, s. 18).

Z informací o kategoriích se tvoří segmenty, jako jsou například velikost a věková skladba obyvatel, migrace a hustota obyvatel, charakter rodin a domácností, rasová a národní struktura (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 26)

Jedná se o kategorie, které mohou přímo charakterizovat cílové zákazníky podniku. Mezi hlavní kategorie patří trendy ve společnosti, a z ní segmenty, jako například věková struktura populace, nákupní chování a vzorce (Dransfield, Needham, 2005, s. 140).

### ***Legislativní faktory***

V analýze legislativních faktorů se hodnotí zákony a vyhlášky, ve kterých se promítá vliv státních orgánů. Stát v nich určuje požadavky (ekologické, hospodářské, bezpečnostní, jakostní, zdravotní), kterými se snaží chránit buď, výrobce nebo spotřebitele (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 27).

Jelikož je ČR členem EU, je zapotřebí, aby si naše právní normy a normy evropského zákonodárství neodporovaly. Mezi hlavní oblasti norem patří například technické požadavky na výrobky, hygiena, hospodářská soutěž, hospodářská a měnová unie, ochrana průmyslového vlastnictví atd. (Kozel, 2006, s. 20-21).

### ***Ekonomické faktory***

Stav ekonomiky, ve kterém se stát nachází, výrazně ovlivňuje kupní a spotřební chování spotřebitelů. Má tedy vliv na kupní sílu a výdaje obyvatelstva (Kozel, 2006, s. 19-20).

Faktory, které se zde například sledují a předvídají.

- Inflace  
Růst inflace, který je rychlejší než zvyšování příjmů znamená, že se ve srovnání s minulým obdobím zvýšila cenová hladina. To má za následek snížení kupní síly spotřebitelů, firmy méně utrácení a obráceně (Kozel, 2006, s. 19-20).
- Monetární politika státu  
Sleduje se nabídka peněz v ekonomice, změny v měnovém kurzu, úrokové sazby (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 63).
- Výše důchodu obyvatelstva  
Je ovlivněna především programem sociální podpory státu a úrovní průměrné mzdy (Kozel, 2006, s. 19-20).
- Stadium ekonomického cyklu  
Zjišťuje se, v jakém stadiu se nachází trh nebo odvětví ve kterém se podnik nachází (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 63).

### ***Politické faktory***

Zahrnují hlavně politické změny země, kde firma působí. Kdy například nástup nové vlády může zapříčinit změnu ve zdaňování firem nebo přivést nové regulace v oblasti podnikání (Dransfield, Needham, 2005, s. 140).

Rozhodnutí vlád můžou v praxi určovat kritéria pro podnikání, a proto se při analyzování politických faktorů zkoumá následující:

- předpokládané změny ve vládě, záměry nastupující vlády nebo přístup k fiskální politice státu,
- možnosti budoucího zvyšování či snižování minimálních mezd nebo daňových sazeb,
- možná rizika válek nebo nepokojů (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 67).

### ***Technologické faktory***

Nejrychlejší změny se za poslední století odehrávají právě v této oblasti, a aby firma ustála konkurenční boj na trhu, musí sledovat nejen technologické změny ve svém odvětví, ale i v odvětvích, které s ním na první pohled nesouvisí (Kozel, 2006, s. 22-24).

Nové technologické vymoženosti použité v procesech firmy pozitivně ovlivňují celý její průběh od výroby, až po servis zákazníkovi. Například technologie uplatněné ve výrobě mohou zvyšovat bezpečnost, ekologizaci práce a konkurenceschopnost. Nové informační technologie usnadňují komunikaci se zákazníky nebo dodavateli (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 68-69).

## **ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ**

Analýza mikroprostředí se zabývá prostředím, které podnik přímo obklopuje. Jsou to zejména nejvýznamnější konkurenti v odvětví, dodavatelé a odběratelé v odvětví, výkonnost a citlivost odvětví v dané hospodářské situaci. Tyto faktory mají na společnost silný vliv, a proto by měly být managementu dobře známy (Šiman, Petera, 2010, s. 29).

Soubor firem, které nabízejí podobný produkt, je označován jako odvětví. Odvětví může být tvořeno více trhy (E. Porter, 1998, s. 5).

Hlavním rozdílem mezi makroprostředím a mikroprostředím je, že firmy mohou svým aktivním přístupem ovlivnit vlivy, které na ně z mikroprostředí působí. Cílem této analýzy je rozpoznat síly a vlivy, které se v daném odvětví objevují a zjistit, jak působí na analyzovaný podnik. Nejčastěji prováděnou analýzou je **Porterův model pěti sil**. Jak název napovídá, jde o analýzu, kde se identifikuje 5 základních faktorů, a to vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, hrozba substitutů na trhu, možnosti vstupu nových konkurentů a soupeření již existující konkurence. Firma tak touto analýzou může efektivně zjistit, do jaké míry je tyto faktory ovlivňují a jak se proti těmto silám mohou bránit (Jakubíková, 2008, s. 83-84).

### **Porterův model pěti sil**

#### ***Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví***

Možnosti vstupu nových konkurentů můžeme posoudit pouze odhadem na základě zhodnocení atraktivnosti trhu, úrovně současné konkurence, obtížnosti vstupu na trh z hlediska zdrojů a legislativy (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 50).

#### ***Hrozba substitutů***

Substituty jsou takové produkty nebo služby, které přinášejí zákazníkům podobnou přidanou hodnotu ve srovnání s podobně vyhlížejícím produktem nebo službou. Příkladem substitutů může být například použití autobusu a automobilu nebo návštěva kina a divadla (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, s. 62).

#### ***Soupeření existující konkurence***

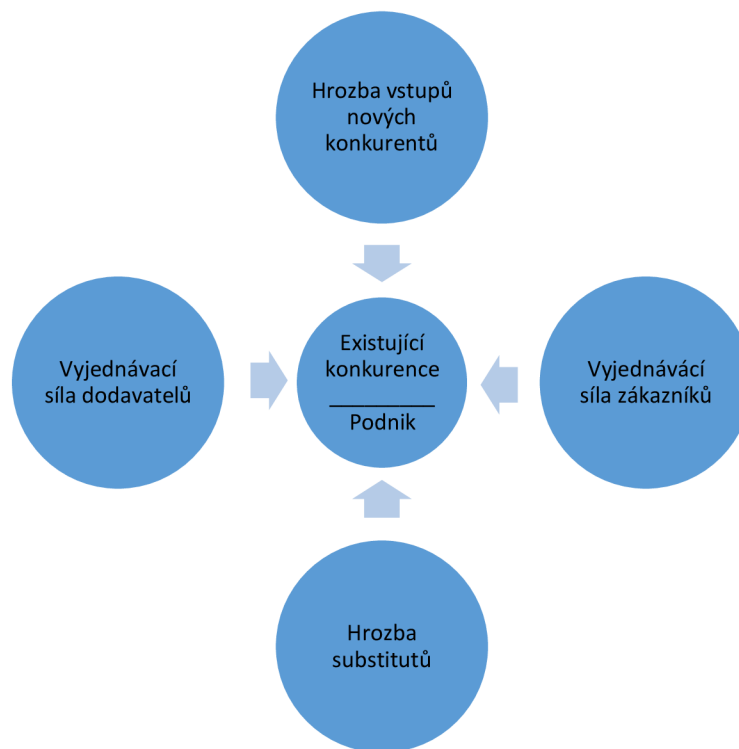
Firmy musí mapovat svou konkurenci, její silné a slabé stránky a popřípadě je porovnávat se svými. Zjišťují jak velkým konkurentem a v jaké oblasti pro ně firmy jsou. Mohou jít i hlouběji a odhadovat jejich cíle a strategie. Konkurenci mohou analyzovat podle zvolených kritérií, jako například podíl na trhu, zisk, oblíbenost produktů, počet zákazníků, marketingový koncept atd. (Jakubíková, 2008, s. 86).

#### ***Vyjednávací síla zákazníků***

Bez zákazníků by žádný podnik nemohl přežít. Někdy se stává, že zákazník má větší vyjednávací sílu, než jeho dodavatel a to má za následek například tvorbu speciálních strategií a cen pro konkrétní zákazníky (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, s. 62).

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Firmy často stojí a padají se svými dodavateli a kvalitní dodavatel určuje kvalitu odběratele. Každá firma má několik dodavatelů na různé typy statků potřebných pro jejich činnost. Mohou to být dodavatelé energií, marketingových služeb, materiálu, obalů atd. Podniky obvykle u dodavatelů zajímá kvalita jejich produktů, ceny, postavení na trhu atd. (Jakubíková, 2008, s. 85).



Obr. 4: Porterův model pěti sil (Michael Porter's 5 forces model, 2011)

### 1.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je takové, které má podnikatel možnost přímo ovlivnit (Jakubíková, 2008, s. 20-21).

#### Analýza ve struktuře „7P“

- **Produkt** (*Product*)

Jedná se o jádro marketingu, jelikož produkt je nejpodstatnější složkou nabídky a uspokojuje potřeby firemních zákazníků. Jsou zde rozvedeny otázky typu:

- které produkty budeme a nebudeme vyrábět,
- které nové produkty uvedeme na trh,
- jak pojmem balení, design, značku a dodatečné služby k produktu,
- jaký bude životní cyklus produktu (Srpová, Svobodová, Skopal a kol., 2011, s. 23-24).

- **Propagace** (*Promotion*)

Propagace rozvádí a navrhuje způsoby, jak upozornit na firmu a její produkty. Propagace se může provádět různými technikami, jako například:

- advertising (*reklama*),
- sales promotion (*podpora prodeje*),
- public relations (*vztahy s veřejností*),
- personal selling (*osobní prodej*),
- direct marketing (*přímý marketing*) (Kazmi, Batra, 2008, s. 479).

- **Cena** (*Price*)

Cena ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů a podle toho jakou cenu danému produktu nastavíme, určíme si tak i spektrum spotřebitelů a svojí konkurenční pozici. Při tvorbě ceny přihlížíme k následujícím faktorům:

- náklady,
- poptávka,
- firemní cíle a firemní cenová politika,
- právní a regulační opatření,
- konkurence (Srpová, Svobodová, Skopal a kol., 2011, s. 24).



- **Distribuce** (*Place*)

Zahrnuje metody a cesty, jak dostat produkt ke konečnému zákazníkovi. Taktéž je možné dívat se na distribuci z hlediska toho, kdy uvést na trh nový produkt nebo kdy aplikovat změny. Například u jednoho produktu může být jeho vypuštění výhodnější mimo hlavní sezónu a u jiného tomu může být naopak (Williams, Curtis, 2008, s. 145).

- **Lidské zdroje** (*People*)

Lidé se přímo podílejí na tvorbě produktu. Bod lidské zdroje zkoumá současné i budoucí možné pracovníky a zaměstnance (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser a kol, 2013, s. 100).

- **Procesy** (*Process*)

Rozvádějí například proces objednání zboží od dodavatele, proces skladování, způsoby dodání zboží k zákazníkům a komunikaci s nimi, toky informací v podniku atd. (Dann, Dann, 2011, s. 112).

- **Plánování** (*Planning*)

Poslední bod se věnuje organizaci a plánování ve firmě. Je zde často popisována i firemní kultura a způsob řízení podniku (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a kol., 2009, s. 41).

### **1.3 HODNOCENÍ PODNIKOVÝCH INVESTIC**

Efektivita investic se v praxi hodnotí metodami dynamickými a metodami statickými. Ty se od sebe liší hlavně tím, že metody dynamické berou v úvahu i časový faktor. Jinými slovy, berou v úvahu fakt, že výnosy přijaté z časového hlediska dříve jsou pro firmu cennější, než výnosy přijaté později. Jejich úkolem je zhodnotit přínos investičních projektů (Wöhe, Kislingerová, 2007, s. 497).

#### **1.3.1 Metoda čisté současné hodnoty**

Je nejpoužívanější metodou ke stanovení efektivnosti investice a patří mezi metody dynamické. Jednotlivé roční hotovostní toky CF se na svou diskontovanou hodnotu převedou pomocí diskontní sazby. Realizace projektu se bude konat, pokud bude rozdíl mezi kumulovanými diskontovanými hodnotami a prostředky vynaloženými na investici kladný, tedy  $\check{C}SH > 0$  (Jindřichovská, 2013, s. 39).

#### **1.3.2 Metoda doby návratnosti**

Tato metoda měří, za jakou dobu se vynaložené prostředky na investici vrátí. Aby byla doba návratnosti přijatelná, musí být kratší než životnost projektu. Investice se považuje za splacenou v okamžiku, kdy je hodnota celkových diskontovaných CF projektu kladná (Jindřichovská, 2013, s. 42-43).

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

V této části bude popsána společnost, pro kterou bude vypracován podnikatelský plán. Dále v ní budou provedeny potřebné analýzy a úvahy, které budou základním stavebním kamenem pro praktickou část a sestavení samotného podnikatelského plánu.

Tato část je na přání dotčeného subjektu z důvodu zachování obchodního tajemství utajena.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V této části bude vypracován podnikatelský záměr v podobě dokumentu vytvořeného na základě provedených analýz.

Tato část je na přání dotčeného subjektu z důvodu zachování obchodního tajemství utajena.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo sestavit podnikatelský záměr pro investiční činnost dotčeného subjektu.

V první části jsem čerpal z literatury teoretický podklad a vytvářel tak teoretický rámec pro vypracování potřebných analýz a samotného podnikatelského záměru.

Druhá část sestávala ze SLEPT analýzy, Porterova modelu pěti sil a analýzy ve struktuře 7P. Všechny tyto analýzy byly shrnuty do SWOT matice. SWOT matice identifikovala silné a slabé stránky vnitřního prostředí podniku, a dále příležitostí a hrozby z makroprostředí a mikroprostředí podniku. Na základě těchto zjištění jsem vybral několik zástupců, které jsem se ve třetí části snažil návrhem podnikatelského záměru využít, nebo eliminovat.

Závěry třetí části jsou na přání dotčeného subjektu z důvodu zachování obchodního tajemství utajeny.

Třetí část tvoří samotný návrh podnikatelského záměru. V této bakalářské práci jsem měl na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku, navrhnout možnost realizace investice, ekonomicky posoudit její efektivnost a na základě toho doporučit, či nedoporučit podnikatelský záměr k realizaci. Splněním všech dílčích cílů, se mi podařilo naplnit i cíl obecný, tedy sestavit podnikatelský záměr pro investiční činnost dotčeného subjektu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BISNODE. *V ČR loni vzniklo 26 953 nových firem, nejvíce od roku 2007.* Bisnode. [online]. 23. 02. 2016 [cit. 2016-05-30]. Dostupné z:<http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/v-cr-loni-vzniklo-26953-novych-firem-nejvice-od-roku-2007/>

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

CO OBSAHUJE PODNIKATELSKÝ PLÁN. BusinessInfo.cz. [online]. © 1997-2015. [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-elev-pitc-3741.html>

ČERVENÝ, Radim, Jiří FICKBAUER, Alena HAZNZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. 2014. *Business plán: krok za krokem.* Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xvii, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

DANN, Stephen a Susan DANN. 2011. *E-marketing: theory and application.* China: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-20396-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. 2012. *Projektový management podle IPMA.* 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DRANSFIELD, Rob a Dave NEEDHAM. 2005. *Applied business: AS level for OCR.* Oxford: Heinemann. ISBN 04-354-0116-5.

E. PORTER, Michael. 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction.* 1st ed. New York: Free Press, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

ECONOMIA, A.S., HOSPODÁŘSKÉ NOVINY IHNEĎ. 2013. *Podnikatelský plán jako základ podstaty vašeho byznysu. Jak ho psát a na co se hlavně zaměřit?* [online]. [cit. 2016-05]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/navody-krok-za-krokem/c1-60476120-podnikatelsky-plan-jako-zaklad-podstaty-vaseho-byznysu-jak-hopsat-a-na-co-se-hlavne-zamerit>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a VYKYPĚL. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xix, 170 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a kol. 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

JAK SEPSAT PODNIKATELSKÝ PLÁN. *NapadRoku.cz*. [online]. © 2012. [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena. 2013. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.

JOHN WILLIAMS AND TONY CURTIS. 2008. *Marketing Management in Practice*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann. ISBN 978-075-0689-632.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. 2008. *Exploring corporate strategy*. 8th edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall imprint. ISBN 978-0-273-71192-6.

KAZMI S. AND BATRA S. 2008. *Advertising & SALES PROMOTION*. 3th edition. New Delhi: EXCEL BOOKS. ISBN 978-81-7446-639-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. 2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOZEL, Roman a kol. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu: AS level for OCR*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MICHAEL PORTER'S 5 FORCES MODEL. *BUSINESS FUNDAS*. [online]. 2011. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://business-fundas.com/2011/michael-porters-5-forces-model/>

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a kol. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

START PODNIKÁNÍ. 2016. *Co je podnikatelský plán* [online]. [cit. 2016-05]. Dostupné z: [http://www.startpodnikani.cz/index.php?open=co\\_je\\_podnikatelsky\\_plan](http://www.startpodnikani.cz/index.php?open=co_je_podnikatelsky_plan)

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xvii, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Překlad Zuzana Maňasová. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CF	cash flow
ČSH	čistá současná hodnota
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
SHM	superhrubá mzda
NOZ	Nový občanský zákoník
ČNB	Česká národní banka
EET	Elektronická evidence tržeb
Mld.	miliardy
VH	výsledek hospodaření
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
p. a.	per annum
Δ	změna

## **SEZNAM GRAFŮ**

Seznam grafů je na přání dotčeného subjektu z důvodu zachování obchodního tajemství utajen.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Seznam obrázků je na přání dotčeného subjektu z důvodu zachování obchodního tajemství utajen.

## **SEZNAM TABULEK**

Seznam tabulek je na přání dotčeného subjektu z důvodu zachování obchodního tajemství utajen.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Seznam příloh je na přání dotčeného subjektu z důvodu zachování obchodního tajemství utajeny.

## **PŘÍLOHY**

Přílohy jsou na přání dotčeného subjektu z důvodu zachování obchodního tajemství utajeny.